



GIOVEDÌ 22 SETTEMBRE 2016 | POLITECNICO DI MILANO | AULA ROGERS



**L'AZIONE PER IL RAFFORZAMENTO
DELLA RESILIENZA
DELLE COMUNITÀ E DEI TERRITORI
ELEMENTI PER UNA RIFLESSIONE**

Angela Colucci, Catherine Dezio, Marcello Magoni, Giulia Pesaro

1. Resilienza delle comunità e dei territori

Resilienza. Questo termine ha assunto nel tempo, e nell'ambito di un'ampia varietà di discipline e approcci, una molteplicità di significati e applicazioni possibili. Nel mondo della fisica dei materiali è la proprietà elastica dei materiali di ritornare alla forma iniziale dopo una deformazione. Nei mondi che vanno dalla psicanalisi alla sociologia sottolinea la capacità degli individui e delle comunità di attivare risposte a fronte di eventi negativi, shock endogeni ed esogeni e stress, al fine di superare, attraverso processi evolutivi/adattivi, i fenomeni di crisi. La frontiera più recente riguarda le applicazioni legate agli equilibri e ai percorsi evolutivi dei sistemi complessi, comprendendo settori che vanno dall'ecologia alla mitigazione dei danni provocati dalle catastrofi naturali e fino alla qualità urbana. È indubbiamente interessante come un termine che individua una delle proprietà di un materiale sia stato via via declinato fino a descrivere caratteristiche e capacità degli individui e dei sistemi nell'ambito delle scienze umane, diventando infine un approccio che orienta e al tempo stesso identifica un risultato atteso quando applicato ai percorsi di sviluppo delle comunità e dei territori.

In termini generali, il significato utile che sembra aver attratto molti è quello del riconoscere e definire in termini positivi la capacità di un soggetto, un elemento o un sistema di rispondere a pressioni esterne, disequilibri e distorsioni. Una capacità di risposta che si è tradotta nella capacità di affrontare crisi e shock e di organizzare le proprie risorse in modo tale da ampliare le possibilità di adattamento ai cambiamenti. A sua volta il concetto di adattamento assume un'accezione positiva, inteso come possibilità di attraversare in modo proattivo le trasformazioni che si presentano via via. Si esprime inoltre l'idea che, attraverso azioni orientate da obiettivi di resilienza, si possa uscire da questo processo con una maggiore dotazione di risorse, abilità, competenze e altri fattori fondamentali per affrontare le dinamiche future. Il percorso del termine si è quindi arricchito nel tempo di un'accezione di tipo evolutivo, per cui il riferimento non è più il ritorno allo stato iniziale dopo la crisi, in una prospettiva di conservazione, ma quello del possibile raggiungimento di un nuovo stato di equilibrio,

rinnovato rispetto al mutare delle condizioni e delle dinamiche di contesto, a scala locale, sovralocale e globale, e degli obiettivi delle comunità e dei territori in termini di qualità del proprio sistema.

In questa chiave di lettura, il centro dell'attenzione è a due elementi. Il primo è il processo, cioè il percorso di scelte, progetti e interventi che porta da un equilibrio iniziale al nuovo equilibrio. Il secondo è la preparazione, intesa come costruzione delle dotazioni di risorse e competenze, che consentiranno al sistema di affrontare meglio, nel tempo, shock repentini o cambiamenti già in atto.

Questi elementi, che possono essere definiti anche come dinamiche di un individuo o di un sistema, vengono oggi sempre più orientati da principi di resilienza e portano con sé obiettivi di rafforzamento della stessa. Obiettivi che, letti in modo diverso dai concetti di sviluppo del passato, inducono più chiaramente e spesso alla ricerca e produzione di soluzioni innovative capaci di avvantaggiare il sistema. Questo anche in termini più generali, se le decisioni di investimento e intervento riescono a produrre un nuovo patrimonio di conoscenze, componenti e competenze necessari per affrontare in modo vantaggioso contesti di riferimento sempre mutevoli. Progetti e interventi, in questa logica, non sono dunque solo funzionali al contenimento delle perdite potenziali determinate dagli eventi ma anche alla riduzione strutturale della vulnerabilità complessiva del sistema ai cambiamenti.

Applicando questi concetti ai sistemi territoriali e alle comunità locali, la ricerca della resilienza coinvolge una molteplicità di dimensioni e una grande varietà di possibili percorsi di intervento, specie se il sistema degli obiettivi si arricchisce di elementi e condizioni di funzionamento che richiamano la sostenibilità come qualità centrale di un territorio e delle sue attività. Un territorio è infatti tanto più resiliente quanto maggiore è la sua capacità di riconoscere e utilizzare il proprio patrimonio di risorse, il capitale territoriale, in modo da sostenersi e svilupparsi nel lungo periodo: puntando sul suo rafforzamento, mantenendone la varietà e la qualità e proteggendone il valore e la disponibilità nel tempo. Diventano quindi cruciali le capacità di ridurre l'intensità d'uso delle risorse materiali ed energetiche, ridurre il consumo di risorse non rinnovabili a favore di quelle rinnovabili (a tassi di utilizzo compatibili con le capacità di rigenerazione naturale), valorizzare le produzioni ecocompatibili e biologiche e valorizzare, producendole se scarse, le risorse immateriali. Un obiettivo che presuppone una riorganizzazione delle proprie attività di produzione e consumo e investimenti significativi tanto in ricerca, sviluppo e innovazione quanto nel rafforzamento del capitale umano e sociale.

Una molteplicità di obiettivi applicati alle specificità locali, che devono non solo essere identificate e riconosciute come valori da proteggere ma soprattutto come elementi di base, risorse e punti di forza per nuovi percorsi di sviluppo e adattamento. Ne consegue una domanda di progettualità specifica e di qualità, accompagnata da attività conoscitive e basata su contributi di carattere multidisciplinare. Un'operazione che presenta ancora elementi di complessità, per un doppio ordine di motivi. Da un lato la grande varietà degli interventi e delle soluzioni sviluppate a livello locale dovrebbero trovare momenti di incontro e di messa a sistema in modo da farne emergere le costanti e le componenti più innovative e adattabili in contesti territoriali differenti. Dall'altro sembra sempre più importante individuare una strategia comune di lungo periodo che determini una maggiore continuità delle iniziative e delle risorse con cui le stesse si sostengono e possono essere attuate in tutte le loro fasi e componenti. Elementi che possono favorire la costruzione e lo sviluppo di percorsi di azione e interventi maggiormente innovativi grazie alla continuità dell'attenzione e alla molteplicità di interessi convergenti che potrebbero venire a crearsi.

Di qui discende la funzione centrale di un sistema di azione e di strumenti di intervento coordinati, che guardino non solo agli obiettivi di resilienza ma anche, sempre di più, ai modelli di azione, alla progettazione degli interventi e agli stakeholder coinvolti nelle attività.

2. L'Osservatorio sulle Pratiche di Resilienza

L'Osservatorio sulle Pratiche di Resilienza (OPR) nasce come iniziativa di accompagnamento e di analisi e ricerca sul grande mondo delle azioni concrete e dei progetti operativi per la resilienza delle comunità e dei territori.

Accanto alla sempre maggiore attenzione al concetto di resilienza come approccio e, al tempo stesso, come tema di ricerca e lavoro, si sono infatti moltiplicati gli ambiti e le occasioni in cui non solo se ne ragiona ma si passa all'azione concreta. È ormai del tutto evidente come uno degli elementi di forza della resilienza territoriale sia la direzione *bottom-up* che ne ha da subito caratterizzato la declinazione e la facilità e rapidità con cui i soggetti della progettazione locale ne hanno colto le potenzialità e l'hanno integrata sia come ispirazione e orientamento che come risultato atteso. Si è dunque ritenuto che l'attenta e sistematica osservazione di queste dinamiche, associata al lavoro di ricerca, possa portare a coglierne in modo più strutturato i principali punti di forza e le condizioni di funzionamento, nella prospettiva di produrre e offrire modelli innovativi e una maggiore attenzione agli aspetti sistemici.

Una delle forze dell'OPR risiede proprio in questo, e cioè nella capacità di catalizzare i progetti e i soggetti che lavorano nel mondo della "resilienza attiva e operativa" sul territorio e dall'essere stato rapidamente percepito come luogo in cui è possibile condividere il patrimonio di esperienze che vengono dal territorio, perché da queste possano scaturire elementi e competenze utili per rafforzare un sistema già attivo e spostare l'attenzione anche a ciò che è al di là della scala locale.

In termini molto sintetici, i principali elementi che hanno portato all'avvio dell'OPR sono i seguenti:

- la necessità di costruire un luogo di osservazione sulle pratiche di resilienza territoriale collegato a riflessioni e analisi di carattere scientifico e nelle accezioni che sono più vicine a un approccio sistemico;
- la possibilità di mettere in evidenza il patrimonio delle pratiche e la forte caratterizzazione *bottom-up*. Questo per i suoi innumerevoli pregi ma anche con l'obiettivo di metterne maggiormente in evidenza gli attuali limiti, sostenendone la diffusione in una prospettiva di sistema;
- la necessità di sottolineare maggiormente e rafforzare gli elementi di multidisciplinarietà che caratterizzano le pratiche (o molte di esse) e costituiscono un punto di forza ma a volte di debolezza, sia nella ricerca (necessità?) di definizioni cui riferirsi che in una prospettiva di *reframing*;
- evidenziare e chiarire gli elementi che, ad oggi, appaiono sempre più evidenti in termini di condizioni di fattibilità dei progetti e delle pratiche, quindi con obiettivi di possibile rafforzamento e stabilizzazione delle pratiche stesse e di individuazione di strategie di medio e lungo periodo. Questo con riferimento:
 - ✓ ai soggetti, ruoli e funzioni, in chiave di approccio istituzionale e di *governance*;
 - ✓ alle condizioni di funzionamento del sistema dal punto di vista dei possibili risvolti

economici e degli investimenti, fattori che influenzano la stabilità e la ripetibilità delle esperienze e possono quindi assumere forte importanza strategica a livello di scelte istituzionali e da parte dei soggetti che fino ad oggi hanno svolto un ruolo di promozione attiva finanziando le iniziative;

- ✓ agli aspetti legati alla costruzione e al rafforzamento delle competenze e delle capacità nell'ambito di programmi di *capacity building* e formazione che possono divenire esse stesse pratiche di resilienza.

Il progetto dell'OPR, in termini di organizzazione e funzionamento, è stato sviluppato in particolare con l'obiettivo di accompagnare e rafforzare l'azione di Fondazione Cariplo a supporto della diffusione dell'approccio della resilienza nell'ambito delle azioni per lo sviluppo locale. L'Osservatorio risponde principalmente a due obiettivi. Da un lato la necessità, sentita da Fondazione Cariplo, di approfondire la conoscenza delle pratiche finanziate nel tempo e, più in generale, di avviare una riflessione sulle proprie scelte di investimento in una prospettiva di sistema. Dall'altro l'importanza di un punto di riferimento e piattaforma di dialogo e condivisione, utile per ampliare il network degli attori, valorizzare casi studio ed esperienze e sviluppare nuovi percorsi operativi e approcci concettuali. Il suo funzionamento è quindi caratterizzato dai seguenti fattori chiave:

- un concetto di resilienza come qualità del territorio e delle comunità, con una chiave di lettura di tipo "positivo e strategico". Un approccio, cioè, legato all'idea che la resilienza sia un obiettivo ma anche uno strumento di cui dotarsi per ampliare le capacità del sistema di sostenere e superare i momenti di difficoltà e crisi, spostandosi su equilibri e scenari di sviluppo differenti e più stabili;
- un approccio del tutto inclusivo, che si presta a integrare una molteplicità di elementi e settori di attività e favorisce, di conseguenza, soluzioni potenzialmente innovative grazie a tale varietà di fattori e linguaggi;
- una centralità dei processi, in termini di percorsi di apprendimento e sviluppo, collegata con una rinnovata centralità del patrimonio di risorse costituito dai saperi, dalle competenze e dalle capacità necessari per comprendere i cambiamenti in atto;
- un approccio che, in una prospettiva di processo, mette al centro dell'attenzione la variabile tempo, in un quadro di riferimento in continuo divenire e in cui la capacità di anticipazione, oltre che quella di adattamento, risulta qualità centrale per la stabilità dei sistemi territoriali;
- lo sviluppo di elementi utili per avviare e sostenere processi di apprendimento sul concetto di resilienza e le sue possibili declinazioni, specie considerando la complessità dell'approccio in una logica di azione strategica e sistemica per sostenere lo sviluppo delle comunità e dei territori. Quanto maggiore è la distanza tra la terminologia e il mondo delle pratiche, inoltre, tanto maggiore è la necessità di costruire un dialogo più stabile tra queste due dimensioni;
- lo sviluppo di elementi, metodi e strumenti capaci di arricchire sia il mondo delle pratiche che quello della ricerca e della riflessione scientifica e teorica. Arricchimento, quindi, di matrice anche culturale, risultato sia della lettura delle esperienze in atto o in fase di realizzazione che della maggiore interazione tra sguardi e apporti disciplinari differenti;
- lo sviluppo del networking tra i molti e differenti soggetti che a vario titolo sostengono, partecipano, osservano e attuano le pratiche, mettendo in gioco accademia, ricerca, professionalità, comunità, istituzioni, autorità ed enti locali alla ricerca di metodi e strumenti per rafforzare la transizione verso nuovi e più efficaci modelli di intervento.

3. Il panorama delle pratiche: elementi e condizioni di fattibilità per lo sviluppo e la diffusione del pensiero resiliente

3.1 Resilienza e sostenibilità

Porre in relazione i concetti e gli obiettivi di resilienza e di sostenibilità consente di conseguire importanti sinergie nell'integrazione dei primi e nel conseguimento dei secondi. Un approccio sostenibile punta a conseguire degli obiettivi di sviluppo armonico dei fattori economici, ambientali e sociali sulla base di valori condivisi e delle possibili future direzioni di sviluppo. Un approccio resiliente punta invece a sviluppare le capacità di adattamento di un sistema in modo che esso possa fronteggiare efficacemente i possibili, ma non sempre conosciuti, fenomeni di carattere emergenziale, catastrofico o disastroso. Esso ha come priorità i processi e richiede di potenziare i capitali sociale, naturale ed economico e di migliorare la capacità di adattamento per far fronte a futuri incerti e sconosciuti. Questo significa anche arrivare a soluzioni integrate che riescano a considerare i diversi tipi di valori sottesi ai problemi da affrontare, ad avere una visione integrata delle componenti naturali e antropiche e a contemplare le interazioni transcalari.

3.2 Resilienza e pratiche di resilienza

Si è adottata una visione aperta e inclusiva delle pratiche di resilienza, per cui sono state considerate:

- le pratiche di resilienza che puntano a un "auto-ripristino" del sistema, per cui dopo un evento impattante un sistema avrà la capacità di continuare la sua traiettoria precedente all'impatto;
- le pratiche che puntano ad aumentare la "capacità di assorbire i disturbi", in modo che il sistema, dopo un evento impattante, continui a funzionare, anche se la sua struttura e organizzazione possono essersi modificate per mantenere livelli accettabili di funzionamento;
- le pratiche che puntano a una "resilienza evolutiva", cioè che ponga il sistema in uno stato di costante adattamento in previsione e in risposta agli shock. In quest'ultimo caso l'azione preventiva, l'apprendere dall'esperienza e l'adattamento sono pensati in funzione di un cambiamento e di un miglioramento del sistema.

Le pratiche analizzate dall'Osservatorio sono state di due tipi: quelle che sono state finanziate attraverso i bandi Comunità Resilienti del 2014 e 2015 di Fondazione CARIPOLO, e che quindi si sono caratterizzate negli obiettivi e nei contenuti per rispondere alle richieste dei due bandi, e quelle presentate in occasione del FORUM sulle pratiche di resilienza organizzato dall'Osservatorio nel gennaio del 2016.

Nel primo caso i progetti proposti per la realizzazione di pratiche resilienti sono stati pensati rispetto alla necessità di rispondere a una o più criticità presenti sul territorio attraverso azioni capaci di aumentare la resilienza della comunità interessata da un determinato rischio o problematica. Nel secondo caso, invece, le pratiche presentate hanno interessato un più ampio campo di interessi e sono apparse caratterizzate da un più ampio ventaglio di settori e strumenti di attività. Si va dalle grandi strategie di carattere territoriale (per esempio i contratti di fiume), all'interno delle quali possono essere attivate azioni di tipo molto differente, alle azioni puntuali finalizzate a favorire attività sociali e/o economiche orientate alla sostenibilità; dagli esiti di ricerche orientate alla resilienza da implementare in situazioni ben definite al miglioramento dell'informazione, della conoscenza o della condivisione di esperienze in una comunità.

4. Questioni e temi di riflessione emergenti

Nel primo anno di lavoro dell'OPR sono emersi alcuni importanti temi di riflessione utili per lavorare sulla fattibilità, non solo di pratiche ma anche di strategie per lo sviluppo di condizioni di resilienza più compiute e stabili. Si tratta di temi di carattere trasversale, la cui maggiore chiarezza può contribuire all'elaborazione di progetti di contenuto più strategico e capaci di integrare in modo più efficace le diverse dimensioni di un sistema e di favorire la costruzione di processi di *empowerment* di comunità e soggetti locali. Tali temi sono:

1. i caratteri che deve assumere la *governance* dei processi resilienti, atta a supportare la costruzione di processi aggregativi, conoscitivi e culturali, a coinvolgere e responsabilizzare l'insieme dei soggetti presenti in una comunità e ad attivare meccanismi partecipativi in rapporto alla definizione di obiettivi e strategie e all'attuazione di azioni e interventi;
2. il ruolo crescente di un approccio economico adeguato che accompagni in modo stabile e più integrato le attività, sia in accompagnamento alle pratiche e ai progetti che in termini di azione di livello pubblico e istituzionale. Di conseguenza potrebbe/dovrebbe essere maggiormente favorito un approccio sistemico orientato all'individuazione di soluzioni integrate, cioè soluzioni che cercano di superare i contrasti e le incoerenze tra differenti fattori decisionali e progettuali e che puntano a conseguire elevati livelli globali di efficienza ed efficacia attraverso l'armonizzazione degli interventi e il conseguimento di sinergie derivanti dall'utilizzo di strumenti diversi, mettendo in maggiore risalto le risorse, anche economiche, dei sistemi;
3. La rinnovata importanza dei processi di apprendimento e di formazione continua, sia come oggetto di pratiche di resilienza che come strumento per facilitare i processi di progettazione e di attuazione delle pratiche.

4.1 Resilienza e governance

Dal panorama del dibattito tecnico-scientifico e dalle molteplici esperienze emerge, quale aspetto condiviso dell'approccio alla resilienza, uno spostamento di attenzione sempre più chiaro sul *processo*, inteso come sequenza di attività e come percorso. Se dunque il *processo* diventa elemento caratterizzante, appare necessario e urgente affrontare il tema del suo *governo*. Il tema della *governance*, di conseguenza, sollecita nuove modalità di osservazione e diversi livelli di analisi e riflessione sulle esperienze e le pratiche consolidate a livello nazionale e internazionale, in modo da metterne in evidenza le diverse prospettive e qualità attraverso percorsi di interpretazione, comparazione e approfondimento rinnovati in termini di strumenti e obiettivi conoscitivi.

La qualità della *governance* e dei relativi processi è ad oggi uno dei nodi centrali della discussione. Lo dimostrano per esempio i molti programmi che hanno a cuore la *good urban governance* promossa da UN-HABITAT e una corposa letteratura sui caratteri della *governance* delle politiche di adattamento ai cambiamenti climatici e di transizione verso modelli di sviluppo a maggiore performance ambientale. Sommando la domanda di qualità, la necessità di innovazione e l'approccio della resilienza, gli elementi oggetto di attenzione che appaiono emergere con più forza sono quelli legati ai *modelli di governance*, alla necessità di intercettare *traiettorie e processi* e alle relazioni tra approcci *bottom-up* e *top-down*.

Il primo elemento, richiamando il concetto di *modello*, si pone nella prospettiva di comprendere se sia possibile, ma anche utile, ricondurre o connettere *specifici modelli di governance* dei processi a *specifici approcci alla resilienza*, come, per esempio, quelli propri dell'adattamento, dei rischi o delle transizioni. Appaiono inoltre caratteristiche comuni sempre più evidenti in

pratiche che afferiscono alle medesime reti, campagne e politiche. Ne sono un esempio i programmi/piani di adattamento delle città e delle aree metropolitane, che si caratterizzano per una regia istituzionale (di solito sono promossi dalla città o dall'area metropolitana), per una forte connotazione di strumento volontario e strategico e per l'attivazione di percorsi partecipativi, che prevedono anche ruoli attivi per i principali portatori di interesse. Parallelamente le iniziative di transizione nascono e si sviluppano prevalentemente attraverso processi di mobilitazione di gruppi di cittadini che si *agglutinano* per raggiungere il peso specifico necessario per attivare iniziative.

Di conseguenza, appaiono più centrali rispetto al passato le capacità di intercettare traiettorie e processi in atto o in fase di sviluppo. Dal panorama internazionale, infatti, emerge sempre più chiaramente la comparsa, la diffusione e il consolidamento di *nuovi modelli di governance* che si discostano dai più tradizionali e utilizzati strumenti di governo della città e del territorio. Una dinamica che può essere osservata non solo in relazione al tema della resilienza ma, più in generale, nel campo del rinnovamento e rigenerazione dei sistemi urbani. In questo senso, molteplici sono le esperienze nei settori ambientale, economico e sociale nell'ambito delle quali sono state proposte e sviluppate (a differenti livelli) non solo *soluzioni trasversali e integrate* ma anche strumenti innovativi per il governo dei processi di trasformazione, orientati da obiettivi di *governance integrata urbana*.

In una prospettiva di processo e di maggiore importanza degli elementi di partecipazione, un approfondimento e una riflessione devono necessariamente essere rivolte al mondo delle pratiche genericamente etichettate come *bottom-up*, soprattutto quando poste in contrapposizione alle pratiche *top-down*. Il *bottom-up* ha differenti declinazioni in relazione alla scala a cui si osserva la pratica e il governo dei processi si caratterizza in maniera differente da caso a caso (può considerarsi *bottom-up* il caso di un'area metropolitana statunitense che promuove un *adaptation plan* dove non vi siano politiche a livello nazionale?). In questa logica la riflessione deve quindi allargarsi anche all'aspetto della qualità dei processi di *governance* nelle pratiche agite da gruppi di cittadini e associazioni, in termini di effettiva capacità di costruire processi efficaci e inclusivi.

Pur nelle molte e diverse declinazioni possibili dei concetti di resilienza, nell'ambito dell'applicazione pratica e concreta a livello di comunità e territori emergono alcune proprietà condivise proprie *dell'agire resiliente*:

- diversità creativa e ridondanza. Il processo di *governance* deve avere caratteri di inclusività, nel senso che deve essere certamente capace di coinvolgere nelle sue differenti fasi (decisionale e attuativo-gestionale) un ampio spettro di categorie di soggetti e di portatori di interesse (aspetto piuttosto consolidato) ma deve anche prevedere una sorta di sovrapposizione di, e tra, differenti tipologie di soggetti che agiscono su un medesimo aspetto o tema da più settori delle istituzioni e della società civile.
- organizzazione ecosistemica. Un tema che rimanda a due aspetti. Il primo è connesso all'importanza di un continuo dialogo e confronto tra i differenti livelli di complessità coinvolti, aspetto che richiama alla necessità, nella costruzione della *governance* del singolo processo di trasformazione o pratica, di prevedere sempre il confronto con tutti i livelli di complessità, maggiori o minori che siano. Il secondo è connesso all'idea che, qualsiasi sia il livello a cui nasce e agisce la pratica, il processo di *governance* deve essere il luogo dove, oltre al processo decisionale (quali soluzioni e con quali priorità) debbano anche essere identificate responsabilità, ruoli e gradi di autonomia.
- modularità e flessibilità. Sono caratteri che spesso vengono già identificati come aspetti di

qualità di un processo di governance, come la capacità di adattarsi ai cambiamenti di contesto (i soggetti cambiano nel tempo, così come possono cambiare alcune condizioni di partenza).

Nel passaggio, anche culturale, a nuovi modelli e processi di governance, le pratiche mettono in evidenza come uno degli elementi di maggiore criticità sia l'integrazione, pur indicata sempre più spesso come elemento qualificante.

In primo luogo emerge una difficoltà ad integrare (e chiarire o rendere esplicito) il ruolo dei molteplici attori che oggi sono spesso presenti e concorrono all'attuazione delle pratiche di resilienza. Questo soprattutto in presenza di attori che pur giocando ruoli molto importanti e strategici non entrano ancora in maniera diretta, esplicita e con un ruolo chiaro nel processo. Questi sono spesso proprio i *soggetti promotori o facilitatori*, per esempio gli enti e le istituzioni (sia pubblici che privati) che finanziano direttamente le iniziative oppure gli attori del mondo della ricerca e dell'accademia, che sono promotori, attivatori o facilitatori in senso vero e proprio in quanto portatori di *contenuti e innovazione*. In secondo luogo, l'integrazione appare ancora un processo critico con riferimento alla necessaria maggiore interazione e coordinamento tra percorsi, politiche e processi che di fatto guardano verso obiettivi coerenti e comuni. Una difficoltà che si riscontra sia nei processi a regia istituzionale che nei processi nati dalla mobilitazione di associazioni o cittadini.

Appare quindi evidente che aprire una riflessione sul tema della governance dei processi sia non solo rilevante per meglio comprendere alcuni fenomeni in atto ma anche per fornire strumenti per rafforzare le pratiche oggi avviate.

4.2 Resilienza e approcci economici

Sono molteplici i motivi che spingono a considerare con sempre maggiore attenzione contesti, variabili, elementi e criteri di tipo economico nell'ambito dei progetti orientati a principi e obiettivi di rafforzamento della resilienza delle comunità e dei territori e, quindi, nell'ambito delle iniziative e attività che ne derivano. Il ragionamento si sviluppa su diversi livelli:

- la più attenta considerazione delle componenti economiche e finanziarie integrate nei progetti;
- la necessità di una maggiore qualità e innovazione per gli strumenti di tipo economico-finanziario disponibili da parte di enti istituzionali e finanziatori pubblici e privati;
- le opportunità crescenti che si stanno delineando dalla capacità di integrare meglio approcci metodologici e obiettivi diretti di tipo economico nell'ambito dei progetti di resilienza territoriale, specie con riferimento alle potenzialità delle cosiddette *nuove economie*.

Il primo riferimento è alla progettazione delle pratiche, nell'ambito delle quali un fattore che appare sempre più importante è la capacità di integrare meglio e rendere più stabili nel tempo le componenti economiche. Il tema non riguarda soltanto la fattibilità finanziaria delle attività e il ritorno economico diretto atteso dai/sui partecipanti (basi per accedere ai finanziamenti) ma anche la loro sostenibilità nel tempo e le ricadute sul territorio in termini di valori prodotti nel medio e lungo periodo a livello di sistema, a vantaggio delle comunità e dei territori coinvolti.

La lettura delle pratiche mette in evidenza le difficoltà nel progettare adeguatamente questi elementi, che richiederebbero la presenza di competenze fortemente multidisciplinari, capaci di integrare le componenti economiche in contesti caratterizzati da obiettivi prioritari e

operativi di matrice spesso diversa. Le componenti economiche dovrebbero, in questo senso, essere meglio considerate nella loro accezione più ampia di insieme di risorse e strumenti per la produzione di valori. Al di là della fattibilità economica diretta, infatti, e in una prospettiva di stabilizzazione, l'innovazione nei modelli di azione dovrebbe essere maggiormente collegata all'attenta valutazione delle risorse utilizzabili, ai possibili progetti e modi di fruizione, alle modalità con cui mobilitarle e all'insieme dei valori finali prodotti. Questo nella prospettiva di un "pensiero economico" che guarda alla protezione del patrimonio/capitale territoriale e che si focalizza sugli strumenti e le pratiche utili per massimizzare i flussi di valore che ne possono derivare. Il richiamo ai valori implica, di conseguenza, la necessità di un rinnovamento anche nei modi con cui questi sono valutati, specie in presenza di produzione di beni e servizi e capitale territoriale difficilmente quantificabili.

Per quanto riguarda il secondo elemento, il punto focale è legato all'importante contributo che i soggetti finanziatori quindi attuatori, pubblici e privati possono portare all'azione e agli interventi per il rafforzamento della resilienza dei nostri territori. Uno degli elementi centrali, in questo senso, è la costruzione di nuove soluzioni e spazi di opportunità per rendere i progetti e le pratiche più stabili nel tempo, favorendo lo sviluppo di progetti pluriennali e di più ampio respiro. La resilienza, infatti, come la sostenibilità, è per sua natura un obiettivo di medio-lungo periodo e si rafforza tanto di più quanto più l'azione è continua, oltre che trasversale e diffusa. Si dovrebbe quindi puntare allo sviluppo di *meta-progetti* di tipo sistemico e strategico, a livello sia pubblico e istituzionale che privato, nell'ambito dei quali anche i progetti di piccola dimensione e di breve periodo possano trovare maggiore significato, diventandone componenti. Da un lato la stabilizzazione delle opportunità di finanziamento potrebbe creare i presupposti per una continuità di azioni e interventi che può sostenere maggiormente il completamento dei progetti e il relativo avviamento; dall'altro ciò consentirebbe di porre/proporre ai territori obiettivi di resilienza e sostenibilità sistemica di maggiore respiro e più ambiziosi.

Per quanto riguarda l'ultimo aspetto, il contesto socio-economico in cui ci troviamo non può non considerare con attenzione anche il tema della resilienza economica stessa dei territori e delle comunità locali, che può diventare un macro-obiettivo di azione, generale e di riferimento, di medio e lungo periodo in una prospettiva di sviluppo. Un obiettivo di tipo sistemico che, individuando alcuni traguardi possibili, può contribuire a dare maggiore coerenza e a indirizzare l'insieme degli interventi settoriali sul territorio, piccoli e grandi che siano in termini di investimenti, soggetti coinvolti, obiettivi operativi e benefici attesi. L'importante, infatti, non è la dimensione ma, appunto, la coerenza interna, necessaria e centrale per convergere verso e contribuire a raggiungere obiettivi comuni anche attraverso una sequenza di attività di breve periodo, purché ripetibili e più costanti nel tempo. Entra qui in gioco in modo più esplicito il contributo sempre più significativo degli strumenti e delle metodologie proprie delle nuove economie, basate su principi di *smart, sharing, collaborative, circular e green*. Questo nella consapevolezza che ciò che cambia è da un lato il set di obiettivi economici attesi per un sistema territoriale e dall'altro il sistema stesso dei modelli di produzione e consumo desiderabili per un futuro sostenibile.

L'attenzione alle componenti economiche, in tutte queste accezioni, appare allora vantaggioso e *utile*, possibile chiave di lettura innovativa per la valutazione delle risorse e delle forze di un sistema territoriale per indirizzare l'insieme delle attività locali verso nuovi equilibri strutturali, più attenti alla qualità e ad obiettivi di sostenibilità di lungo periodo.

4.3 Resilienza e capacity building

Il tema della *conoscenza e delle conoscenze* è un aspetto chiave sollecitato dall'approccio alla resilienza, come del resto è ampiamente dimostrato dal riferimento costante alla centralità di attività di costruzione di competenze, capacità e capitale umano e sociale come fulcro dell'azione.

Le questioni e i piani di riflessione sono molteplici e si riferiscono a quattro elementi portanti:

- la necessità e le modalità con cui integrare e far dialogare differenti forme di conoscenza (accademica, tecnico-scientifica, amministrativa, organizzativa, professionale, disciplinare, ecc.) per sviluppare progetti e interventi realmente integrati e multisettoriali;
- le modalità con cui costruire quadri conoscitivi utili ai processi verso la resilienza. Un tema quanto mai difficile e sfidante. Il *progetto della resilienza* richiede infatti non solo la disponibilità di risorse professionali tecniche e scientifiche adeguate e diverse ma anche la capacità di intercettare risorse e opportunità. Un obiettivo per il quale occorre guardare all'insieme dei settori interessati dalle attività in progetto e alle caratteristiche e specificità locali dei territori e delle comunità coinvolti;
- la necessità di costruire, nel tempo, una più forte cultura della resilienza, anche attraverso la moltiplicazione delle occasioni di formazione e diffusione dell'informazione. Un fattore cruciale da due punti di vista. Il primo, in termini di sostegno alle comunità per l'avvio di percorsi di adattamento in cui il cambiamento, il futuro e l'incertezza a essi collegata non siano più percepiti esclusivamente come fonti di disagio e difficoltà. Il secondo, per lo sviluppo di un sistema di azione forte per competenze e capacità, che renda *normali* gli obiettivi di sviluppo e di evoluzione dei sistemi connaturati a questo approccio e contribuisca all'innovazione di strumenti e soluzioni per realizzarli. Una cultura per la quale, dunque, il cambiamento diventi opportunità e non più elemento da combattere.

Ne discende, evidentemente, l'esigenza di attivare e innovare i percorsi di *capacity building* dei differenti soggetti coinvolti nei processi e nelle pratiche. Nell'ambito del workshop recentemente organizzato da ResielinceLAB sul tema "Resilienza in azione. Percorsi formativi e attivazione", per esempio, sono chiaramente emerse sia alcune urgenze da affrontare che possibili soluzioni (o principi) per rinnovare e arricchire l'offerta attuale.

Si richiede una rinnovata attenzione soprattutto ai processi di apprendimento e di formazione, sia come fondamento dei processi di rafforzamento della resilienza in quanto tale, sia per caratterizzare sempre meglio *l'essere resiliente* di una pratica, iniziativa, azione o politica.

I processi per rafforzare la resilienza dovrebbero dunque essere in grado di attivare *forme di costante e incrementale apprendimento* di tutte le componenti coinvolte. La relativa formazione dovrebbe di conseguenza trovare forme e modi innovativi che affianchino forme più tradizionali (didattica più o meno frontale), sviluppando percorsi di formazione-azione che provino a confrontarsi con casi e temi concreti su un territorio. Sembra inoltre particolarmente importante moltiplicare le occasioni di lavoro congiunto di formazione tecnico-scientifica e sugli attori, mettendo in evidenza gli spazi per affrontare meglio il cambiamento, anche psicologico e sociale, nell'ambito dell'azione sulle comunità e i loro territori.